

Speer, Ingolf

Supervision im Rahmen von Projektarbeit

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang
„Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit
In Kooperation mit BASTA Fortbildungsinstitut
für Supervision und Coaching e.V.

Roßwein, 2014

Erstprüfer: **Prof. Dr. Stefan Busse**

Zweitprüfer: **Dr. Christina Schierwagen**

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am

Speer, Ingolf

Supervision im Rahmen von Projektarbeit

Referat:

Die sich schnell ändernde Arbeitswelt erzeugt einen ständigen Wandel in Organisationen und eine steigende Projektifizierung der Arbeit. Komplexität, fortlaufende Veränderungen und Verdichtungen erfordern einen neuen Umgang mit Arbeit, von bisher strukturorientierten Tätigkeiten hin zu neuen Herausforderungen. Diesen Herausforderungen wird zunehmend mit Projektarbeit begegnet. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Frage, wie Supervision und Coaching im Projektumfeld unterstützen könnte. Dabei werden ausgewählte Projektkonstellationen betrachtet. Welche speziellen Anwendungsfälle für Supervision und Coaching gibt es? Lässt sich diese Beratung als „Projektsupervision“ beschreiben, was wäre dafür eine Definition oder Abgrenzung? Was würde sich durch diese Beratung ändern und lässt sich diese Beratung als Qualitätssicherung formalisiert in Projektarbeit einbinden?

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Bedarf an Beratung in der Projektarbeit.....	5
3	Projektarbeit und Projektmanagementmethodik	7
3.1	Projektdefinition und Projektarten	7
3.2	Anwendung von Projektmanagement	7
4	Supervision in der Projekt – Wirtschaft	8
4.1	Projektsupervision in der Literatur	8
4.2	Begriffsbestimmung Projektsupervision	9
4.3	Coaching in der Projektarbeit	10
5	Ausgewählte Projektsituationen	10
5.1	Projektinitiierung	11
5.2	Linienarbeit versus Projektarbeit	11
5.3	Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit.....	12
5.4	Zukunftsangst (nach Projekt).....	14
5.5	Veränderungsprojekte, Wandel gestalten	15
5.6	Interne Veränderung durch Projekte	16
5.7	Das temporäre Team.....	17
6	Nutzen von Supervision und Coaching in der Projektarbeit.....	19
7	Schritte zur Einbindung von Supervision und Coaching in die Projektarbeit	19

Anmerkung:

Die weibliche Form ist der männlichen Form in dieser Arbeit gleichgestellt; lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

1 Einleitung

Die sich schnell ändernde Arbeitswelt erzeugt einen ständigen Wandel in Organisationen und eine steigende Projektifizierung der Arbeit. Komplexität, fortlaufende Veränderungen und Verdichtungen erfordern einen neuen Umgang mit Arbeit, von bisher strukturorientierten Tätigkeiten hin zu neuen Herausforderungen. Diesen Herausforderungen wird zunehmend mit Projektarbeit begegnet.

Der Autor ist seit vielen Jahren als Berater und Projektmanager in überwiegend technisch geprägten Projekten unterwegs. Die dabei gesammelten Erfahrungen zeigen, dass die Projektarbeit von permanenter Veränderung und hohem Erfolgsdruck geprägt ist, mit denen Projektbeteiligte unterschiedlich gut umgehen können. Dieser emotionale Druck auf die Projektbeteiligten wird zwar erkannt, gleichzeitig findet eine aktive Auseinandersetzung und Reflexion dazu selten statt. Defiziten in der Projektarbeit wird mit herkömmlichen Mitteln der technisch wissensbasierten Aus- und Weiterbildung begegnet. Mit Mehr von Demselben. In einigen Fällen werden auch Standardtrainings aus dem Katalog zu Führung, Zeitmanagement, Kommunikation u.ä. angeboten, die jedoch nicht unter dem Fokus einer subjektiven Entlastung der Projektbeteiligten stehen. Gleichzeitig sind es jedoch aus eigener Erfahrung des Autors und in seiner Rolle als freiberuflicher Berater genau Themen der persönlichen Belastung, des Stresses, der gefühlten Handlungsunfähigkeit, die die Leistungsfähigkeit von Projekt-Mitarbeitern einschränken. Besteht hier ein Widerspruch zwischen dem, was für die Beteiligten notwendig wäre versus den momentan zur Verfügung stehenden Lösungen?

Die vorliegende Arbeit geht dabei den folgenden Fragen nach:

- Gibt es in der Projektarbeit Bedürfnisse, welche durch die Beratungsformate Supervision und Coaching gut versorgt werden können?
- Gibt es in der bisherigen Methodik des Projektmanagements bereits Ansätze, mit diesen Bedürfnissen umzugehen und welche wären das.
- Benötigt es in Bezug auf verschiedene Projektarten und Konstellationen einen spezifischen Fokus? Die Projektmitarbeiter sind Belastungen ausgesetzt, die die Arbeit von der klassischen Linientätigkeit unterscheiden. Welche sind das und sind dies spezielle Anwendungsfälle für Supervision und Coaching?
- Was könnte ein Nutzen von Supervision und Coaching speziell in der Projektarbeit sein?

- Lässt sich dies Beratung als „Projektsupervision“ beschreiben, was wäre dafür eine Definition oder Abgrenzung?
- Was könnten Schritte sein, diese Beratungsformate fester in Projektarbeit einzubinden?
- Könnte Supervision und Coaching als notwendiges instrumentalisiertes Qualitätsmanagement zur Absicherung des Projekterfolges gesehen werden?

2 Bedarf an Beratung in der Projektarbeit

Nichts ist stetiger als der Wandel. Dieser altbekannte Spruch scheint heute gültiger denn je zu sein. Was bewirkt dieser Wandel? Er hält Organisationen überlebensfähig, da diese sich immer wieder auf neue Rahmenbedingungen einstellen können. Organisationen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld, das geprägt ist von starker Wettbewerbsintensität, steigendem Kostendruck und hohen Qualitätsanforderungen. In diesem Umfeld ist die Gestaltung beständigen Wandels eine zentrale Herausforderung (Becke, 2013, S. 2). Der Wandel führt aber auch zu einer ständigen Forderung an die Beschäftigten. Diese Forderung wird oft als Überforderung erlebt. *Haubl* konnte in seiner Studie „das weit verbreitete Gefühl ... objektivieren, dass die Arbeitsbedingungen turbulenten Veränderungen unterliegen, die den Beschäftigten zwar auch Chancen für mehr Selbstverwirklichung bieten, aber überwiegend doch ein Risiko für ihr subjektives Wohlbefinden und mehr noch für ihre psychische Gesundheit sind.“ (Haubl, 2013, S. 7). So wird Wandel in Organisationen zwar als notwendig anerkannt, gleichzeitig verbindet sich damit eine Belastungszunahme für den Einzelnen. Gleichzeitig verändert sich das Anforderungsprofil an die Beschäftigten. Er wird vom Angestellten zum Unternehmer im Unternehmen.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass ein Projekt erfolgreich ist, wenn es seine Projektziele innerhalb der vorgegebenen Zeit und des geplanten Budgets erreicht hat. Dies deckt sich mit Beobachtungen des Autors und stellt nur auf die vermeintlich objektivierbaren Faktoren ab. Dieser sehr technischen Betrachtung ist aus meiner Sicht noch ein weiterer Aspekt hinzuzufügen. Ein Projekt ist insbesondere dann erfolgreich, wenn zum Projektabschluss die Projektbeteiligten psychisch gesund und in der Lage sind die nächste Aufgabe gut zu übernehmen. Denn was nutzt es, wenn die bisher am Projekt bisher völlig Unbeteiligten den Erfolg feiern, während die Erarbeiter der Projektergebnisse unter Symptomen von Burn-out leiden? Als plakatives Beispiel verwende ich gern in meinen Workshops die

Besteigung eines hohen Berges im Himalaya. Auf die Frage, welches Projektziel dahinter steht, kommen fast immer Aussagen, wie „oben stehen“, „sich selbst beweisen“, „Lebenserfahrung gewinnen, am Limit gehen“ oder „frei sein“. Selten und erst auf Nachfrage kommt ein weiteres, implizites Projektziel dazu – gesund wieder im Basislager ankommen. „Das ist doch klar“, „das habe ich vorausgesetzt“ und ähnliche Aussagen kommen hier. Wenn in diesem Beispiel auf den Projekterfolg abgestellt wird, kommen somit zwei wesentliche Faktoren zum Vorschein: die Gipfelbesteigung und - gesund wieder nach Hause kommen. Während der erste Faktor im Sinne eines Projektes geplant werden kann, ist der zweite eine stillschweigende Grundannahme, die im Rahmen einer interessierten Selbstgefährdung stattfindet. *Haubl* spricht von interessierter Selbstgefährdung, wenn Menschen sich sehenden Auges dafür entscheiden, ihre physische und/ oder psychische Gesundheit zu riskieren, um etwas zu gewinnen, was ihnen – zumindest hier und jetzt – als wertvoller erscheint (vgl. *Haubl*, 2013, S. 68). Im Beispiel ist es die Bergbesteigung, die potentiell gefährlich ist. Einhundert Prozent der Bergsteiger sind vermutlich der festen Überzeugung, dass sie gesund wieder kommen, sonst würden sie nicht losgehen. Die Unfallstatistik führt den Nachweis, dass diese Annahme nicht richtig ist. Bezogen auf die Projektarbeit akzeptieren Projektmitarbeiter für ihren eigenen Erfolg Belastungen wie z.B. Stress, lange Arbeitszeiten und emotionale Konflikte. Sie verbinden den Projekterfolg mit ihren eigenen Vorstellungen von Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen, vielleicht auch Karriere oder Vergütung. Ebenso wie Projekterfolg mit persönlichem Erfolg verbunden sein kann, genauso kann es sich im umgekehrten Fall verhalten. Kommt das Projekt ins Taumeln, so wird dies mit dem persönlichen Wollen und Können in Verbindung gebracht, unabhängig davon, ob dies – aus der Beobachterperspektive heraus – wirklich so ist. Typische unsachliche Reaktionen auf Projektprobleme wie Schuldzuweisungen, Druckerhöhung, Infrage-Stellung des bisher Getanen und Geplanten wirken verstärkend. Es erfolgt der Umkehrschluss zu gefühlten Erfolg – d.h. Demotivation, Misstrauen, Wegfall von kollegialer Hilfe, Abnahme von Anerkennung usw. Ein Abgleich, ob der persönliche Anteil an der Projektsituation mit dem zugeschriebenen Anteil übereinstimmt, ist kaum möglich. Der Projektmitarbeiter ist Teil eines Systems, welches im ungünstigen Fall reflexartig abwehrend reagiert. Die Belastungen resultieren in Handlungsweisen, die den Projekterfolg mehr oder weniger blockieren. Die Ursachen der Projektlähmung werden nicht erkannt und damit nicht aufgelöst.

Hier kann Supervision und Coaching unterstützend, helfend und entlastend eingesetzt werden.

3 Projektarbeit und Projektmanagementmethodik

3.1 Projektdefinition und Projektarten

Der Begriff „Projekt“ wird mittlerweile fast inflationär gebraucht. Alles und jedes ist „Projekt“. Das PMBOK definiert Projekt wie folgt: „Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen“ (PMBOK, S. 5). Die Definition nach PRINCE2 ist dem Grunde nach fast identisch: „Ein Projekt ist eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, ein oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem vereinbarten Business Case zu liefern“ (PRINCE2, S. 3). Beiden gemeinsam ist, dass von einem temporären Vorhaben bzw. einer temporären Organisation gesprochen wird. Aus meiner Coachingpraxis heraus begegnet mir an dieser Stelle oft Unsicherheit in der Abgrenzung von Projekten gegen Linienarbeit sowie anderen Formaten wie Arbeit mit und in Prozessen. Eine bewährte, einfache Intervention hier ist die Frage „Worauf ist Ihr Projekt eine Antwort“ oder eine kleine Gruppen- oder Einzelarbeit zu folgenden 3 Fragen:

1. Warum und wozu brauchen wir Projekte
2. Was ist ein Projekt?
3. Was ist Projektmanagement?

Diese erste Einstiegsarbeit hilft, den Blick für die Besonderheiten von Projekten zu schärfen.

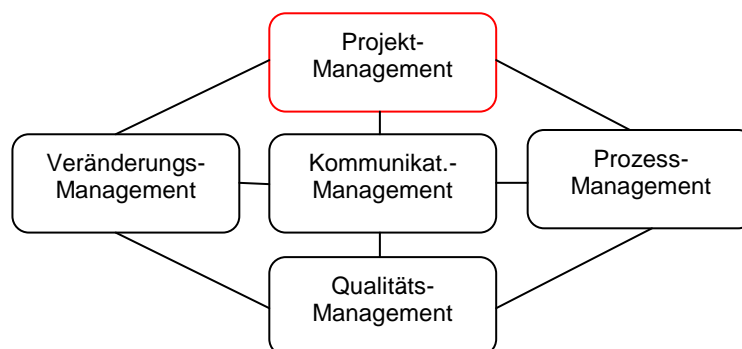
Bei der Abgrenzung von Projektarten gibt es je nach Literatur unterschiedliche Ansätze. Für die vorliegende Arbeit soll es ausreichen, in technische Projekte und Veränderungsprojekte zu untergliedern. Technische Projekte sind nach dieser Lesart alle Projekte, deren Projektziel die Erstellung von praktischen Ergebnissen beinhalten (Bau, IT, Logistik etc.). Veränderungsprojekte stellen auf die Optimierung und den Wandel von Organisationen ab (stark vereinfachte Definition).

3.2 Anwendung von Projektmanagement

Die Methodik von Projektmanagement hilft viel, wenn es um Strukturierung, Verschriftlichung von Gedanken und Rollendefinition geht. Dies ist ein stark verkürztes Fazit, wenn man sich durch die Standardwerke von PRINCE2 und PMI arbeitet. Es gibt hervorragende Werkzeuge um jede Facette des Projektes

vorzudenken und zu planen. Es gibt hervorragende Vorlagen für Stakeholderanalysen, Rollenbeschreibungen, Risikolisten usw. Bei zwischenmenschlichen Problemen und Konflikten bleibt es jedoch bei Kernaussagen, die Umsetzungskompetenz wird nicht angesprochen. Beispielhaft hierzu ein Auszug aus dem PMBOK: „Projektteam managen ist der Prozess ... der Lösung von Problemen und des Managen von Änderungen zur Optimierung der Projektleistung. ... Das Projektmanagementteam beobachtet das Teamverhalten, bewältigt Konflikte, löst Probleme und bewertet die Leistung der Teammitglieder. Als Resultat ... werden Änderungsanträge vorgelegt, der Personalbedarfsplan aktualisiert, Probleme gelöst, ... und die gesammelten Erfahrungen in die Datenbank der Organisation eingegeben“ (PMBOK, S. 236).

Projektmanagement nach den Standards von PMI, PRINCE2 oder der GPM nimmt für sich in Anspruch, universell für jede Art von Projekten anwendbar zu sein. Grenzen mit und Überlappung zu anderen Management-Disziplinen sind dabei nicht sauber definiert, was zu Verunsicherung bei Projektarbeitern führt. Ich nutze hier oft folgendes einfaches Schaubild:



Dieses hilft im Verständnis, dass das eine ohne Beachtung des anderen nicht funktioniert, dass die Wechselwirkungen immer da sind.

4 Supervision in der Projekt – Wirtschaft

4.1 Projektsupervision in der Literatur

Thieme hat eruiert, dass „Supervision so gut wie nicht im Blick der Projektmanagement-Experten ist. ... Der Begriff Projektsupervision war nicht zu finden“ (Thieme, 2009, S. 19).

Belardi verwendet ihn im Kapitel Supervisionsmarkt mit dem Hinweis auf einen verbindlichen qualitätssichernden Charakter im Sozialwesen „In einigen Arbeitsbereichen ist Supervision sogar verpflichtend. Die vom Bundesministerium für

Arbeit und Sozialordnung herausgegebene Psychiatrie-Personalverordnung (PsychPV), ... , verlangt Supervision ... in 14-tägigem Rhythmus. ... Auch bei vielen zeit- und finanzaufwändigen Forschungs- und Entwicklungsprojekten verlangt der Auftraggeber den Nachweis einer Projektsupervision, damit die aus verschiedenen Berufen kommenden Mitarbeiter optimal miteinander arbeiten können. Supervision gilt inzwischen ... als Qualitätsnachweis.“ (Belardi 2009, S. 38).

Das ausschließlich online erscheinende Projekt Magazin ist nach eigener Aussage „das führende deutschsprachige Fachmedium für Projektmanager“ (Projekt Magazin, eigene Unternehmensdarstellung). Es genießt eine hohe Akzeptanz: über 60.500 Projektmanager lesen das Projekt Magazin im Monat, davon 20.700 Abonnenten. Über 900 Projektmanagement-Begriffe kompetent erklärt – das bietet das umfassende Glossar. (ebenda). Der Begriff Projektsupervision kommt im Projekt Magazin nicht vor. Der Begriff Projektsupervisor erzielt genau einen Treffer in Verbindung mit einem internationalen Projekt. Hier wird jedoch nur ein Projektmitarbeiter mit dieser Rolle Projektsupervisor benannt, nähere Ausführungen erfolgen nicht. (vgl. Müller, 2003).

4.2 Begriffsbestimmung Projektsupervision

Der bisherigen Recherche folgend, wird Projektsupervision unterschiedlich interpretiert. Projektsupervision ist zunächst vereinfacht gesagt Supervision in Projekten. Die Abgrenzung erfolgt dann, wenn man sich in diesem Kontext näher mit den Begriffen Supervision und Projekt auseinander setzt.

Das Projekt Magazin beschreibt in seinem Glossar Supervision wie folgt: Supervision ist eine Beratungsform, bei der ein externer, nicht an den Prozessen des Beratenen involvierter, Supervisor, einzelne Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten bei der Reflexion ihrer Arbeit anleitet. Supervision kommt aus der Sozialen Arbeit, ist im Gesundheitswesen bereits weitgehend etabliert und beginnt auch in anderen Branchen zunehmend Fuß zu fassen. Im Gegensatz zum Coaching konzentriert sich Supervision stärker auf das individuelle Erleben der Arbeitssituation. Gemeinsam ist beiden, dass sie auf eine kontinuierliche Verbesserung der beruflichen Leistung abzielen. (Projekt Magazin, Glossar). Als verwandte und weiterführende Begriffe sind u.a. benannt: Mentoring, Human Factor, Projektmanagement-Coaching, Teamentwicklung, Mediation, Konfliktmanagement, Projektteam, Konflikt, Teamklima (ebenda).

Die Bezeichnung „Projekt“ ist zunächst verkürzend. Ein Projekt selber ist ein künstlich geschaffenes Umfeld, in dem Menschen verschiedene Ziele verfolgen, die idealerweise einen großen gemeinsamen Nenner haben sollten. Damit sind auch die beiden Pole benannt, in deren Spannungsfeld sich Supervision durchführen lässt. Zum einen das erstmalige Definieren, Vereinbaren und dann regelmäßige Überprüfen der beschriebenen Projektziele mit dem persönlichen Verständnis der Projektbeteiligten davon. Dies inkludiert die Rahmenbedingungen, unter denen die Projektziele erreicht werden sollen, und dabei insbesondere die Faktoren, die sich der objektiven Messung weitestgehend entziehen. Und zum anderen die persönliche Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Projektmitarbeiter.

Projektsupervision ist eine anlassbezogene oder regelmäßige Reflexion eines Projektes unter Einbeziehung eines externen Supervisors. Frühzeitiges Erkennen und Bearbeiten von Konflikten, Widersprüchen und belastungsintensiven Situationen mit dem Ziel, Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Projektmitarbeiter zu bewahren. Projektsupervision findet als Einzel-, Team- oder Gruppensupervision in einem speziellen Projekt-Kontext statt.

4.3 Coaching in der Projektarbeit

Aus der eigenen Erfahrung heraus wird Supervision in der Projektwirtschaft nicht nachgefragt, sondern eher Coaching und Training. Dabei klärt sich oft im ersten Gespräch, was das eigentliche Anliegen des Auftraggebers ist und welche Beratungsform darauf passen würde. In meiner eigenen Abgrenzung für meine Arbeit als Supervisor und Coach verstehe ich die Supervision als Reflexion, bei dem der Supervisand seine Lösung für sich selbst erarbeitet. Das Coaching hat einen fachlichen, vermittelnden Anteil, welcher sich sowohl auf Inhalte des Projektmanagements als auch auf Bezüge zu anderen Management- und Wissensgebieten bezieht, wie z.B. Selbst- und Zeitmanagement. Eine scharfe Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching ist m.E. nach jedoch nicht notwendig, entscheidend ist, dass das Anliegen des Klienten bestmöglich bearbeitet wird.

5 Ausgewählte Projektsituationen

Auf welche besonderen Phänomene trifft man in der Projektarbeit, was macht diese so interessant und gleichzeitig so anstrengend? Zunächst werden Projekte als etwas Ungewöhnliches, Neues betrachtet. Es macht Spaß an etwas mitzuwirken, was

vorher noch nicht da war. Natürlicher Forschergeist trifft auf die Möglichkeit, Teil einer neuen Erfolgsstory zu sein. Oft werden eigener Erfolg bzw. Beteiligung am Projekterfolg, Anerkennung und Wertschätzung als häufigste Merkmale für persönliche Zufriedenheit genannt.

Gleichzeitig trifft man auf folgende Phänomene und zusätzliche Anforderungen im Projekt, die gemeistert werden wollen.

5.1 Projektinitiierung

Die schwierigste Phase im Projekt ist die Projektinitiierung. Hier werden die Grundlagen für Erfolg aber auch Misserfolg des Projektes gelegt. Die Methodik des Projektmanagements gibt hier Werkzeuge an die Hand, wie Ergebnisse dieser Phase erreicht und dokumentiert werden soll. Aus meiner Erfahrung stoßen diese Werkzeuge an ihre Grenzen, wenn aus anderen Ursachen heraus die Interessen der Beteiligten sich mit denen des Projektes nicht decken. Ein Beratungsanlass ist die Projektzieldefinition. In vielen Trainings und Coachings war diese Gegenstand von Unklarheit, Missverständnissen und zum Teil Machtkämpfen. Unklare Aufträge wurden akzeptiert, die Drucksituation durch den Kunden verleitete zu Zugeständnissen und der eigene Erfolgsdruck veranlasste zum Schönreden a la „das wird schon“. In dieser Phase kann Supervision und Coaching bei der Klärung der Anliegen der verschiedenen Projektbeteiligten helfen. Die vermeintlich einfache Frage „Welches Problem wollen Sie mit diesem Projekt lösen?“ hilft dabei Man sollte nicht denken, wie schwer sich die Teilnehmer mit der Beantwortung dieser Frage tun. Auch die Frage nach den „Nichtzielen“ hilft bei der Zielklärung. Supervision kann verdeckte Anliegen sichtbar machen und ebenso Verstehen für die Argumentation des Anderen erzeugen.

5.2 Linienarbeit versus Projektarbeit

Ein weiterer Beratungsbedarf entsteht infolge der oft notwendigen Abgrenzung zwischen der klassischen Linienarbeit und der Projektarbeit. Als Linienarbeit sind hier Tätigkeiten zu sehen die täglich und mit hohem Wiederholungsanteil anfallen. Der Gegenpol dazu ist die Projektarbeit, die sich auf immer wieder neue Themen, Tätigkeiten und Aufgaben einstellen muss. Dazwischen sind alle Mischformen möglich. Problematisch kann dies werden, wenn die Balance zwischen beiden Arten der Arbeit nicht da ist und/oder die Organisation unterschiedliche Organisationseinheiten für die Regeltätigkeit (die sogenannte Linienorganisation) und

für Projekte hat. Unterschiedliche Organisationen, die denselben Zugriff auf den Mitarbeiter haben führen zu Irritation, da der Mitarbeiter dann „Diener zweier Herren“ wird. Oft fehlt dabei eine saubere Leistungs- und Ressourcenabgrenzung. Fehlende Abstimmung zwischen den Führungskräften der Linien- und der Projektorganisation kann dazu führen, dass dem Mitarbeiter hier die Entscheidung selber überlassen wird, wo er wie viel arbeitet. Dies kann der Mitarbeiter jedoch in den wenigsten Fällen. Er fällt hier in ein Führungsvakuum. Fehlende Führung wird, als Selbstverantwortung dargestellt, an den Mitarbeiter delegiert. Dazu kommt, dass die Linientätigkeit so ausgelegt ist, dass diese in 100% der Arbeitszeit zu erledigen ist. Wird dann Projektarbeit verlangt, so geschieht dies zusätzlich, oft ohne die notwendige Entlastung in der Linienarbeit. Supervision und Coaching kann hier helfen, indem Organisation- und Führungsstrukturen sichtbar gemacht werden. Die Beratung kann dabei unterstützen, wie Aufgaben strukturiert und priorisiert werden aber auch, wie die Doppelbelastung sichtbar und handhabbar gemacht werden kann. In meiner Praxis hatte ich den Fall, dass ein Mitarbeiter einer Verwaltung sich genau in diesem Spannungsfeld von Linie und Projekt befand. Aus dem Einstiegsgespräch sind mir zwei Sätze haften geblieben. Der Eine lautete „Wir sind eine Verwaltung, wir verwalten.“ und der andere war „ich mach das alles und jetzt soll ich auch noch zusätzlich in diesem Projekt mitmachen“. In der Supervision arbeiteten wir heraus, was für den Supervisanden das Reizvolle an diesem Projekt ist. Es stellte sich heraus, dass er sehr gern diese Abwechslung vom Tagesgeschäft nutzen würde und auch das Projektthema sehr spannend findet. Aber andererseits Angst vor der Doppelbelastung und der „Doppelführung“ hat. Mit Fragen wie „Was bräuchten Sie von Ihren Führungskräften“ und „Was am Tagesgeschäft könnten Sie delegieren?“ wurden ihm Handlungsoptionen und notwendige Klärungen bewusst.

5.3 Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit

Vor einiger Zeit sagte mir ein Projektleiter: "Projektleitung bedeutet Führung unter erschwerten Bedingungen". Dieser Satz steht stellvertretend für die Behauptung, die Führungsaufgabe der Projektleitung sei anspruchsvoller als die eines Linienvorgesetzten. Als Begründung wird immer wieder genannt, dass der Projektleiter in der Matrix-Organisation keine disziplinarische Weisungsbefugnis hat. Mit anderen Worten, Projektleiter können keine Anweisungen geben, sondern sie müssen überzeugen, um das "Feuer der Begeisterung für die Projektarbeit zu entfachen" und die Flamme am Leben zu halten. Sie haben die Aufgabe ein starkes

Team zu formen, um Alignment, Commitment und Teamspirit zu erreichen. Sie müssen einerseits mangelnde Leistung oder problematisches Verhalten eines Projektmitarbeiters klar ansprechen und andererseits darauf achten, dass die positive Einstellung des Mitarbeiters zum Projekt und die Beziehung zum Projektleiter keinen Schaden nimmt. Unbestritten, die Führungsaufgabe des Projektleiters ist anspruchsvoll und Probleme mit Mitarbeitern können die Projektleitung erheblich belasten. Linienvorgesetzte haben es da angeblich viel einfacher. Sie können, falls erforderlich, kraft ihrer hierarchischen Position und den damit verbundenen Entscheidungskompetenzen ihren Mitarbeitern klare Anweisungen geben, die diese zu erfüllen haben. Sie verfügen über Sanktionsmöglichkeiten wie Mitarbeitergespräche und können mehr oder minder stark das Gehalt des Mitarbeiters beeinflussen. Nicht zuletzt haben sie Einfluss auf die Karriere des Mitarbeiters. Das Problem liegt vielmehr im falschen Anspruch an die Projektleiter, nach dem Motto: Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, die Probleme mit Projektmitarbeitern zu lösen, daran muss er sich bewerten lassen. Diese Erwartung kann zum einen vom Management kommen und zum anderen kann der Projektleiter selbst diesen Anspruch haben: "Ich muss in der Lage sein, die Probleme mit den Projektmitarbeitern selbst zu lösen". Selbstverständlich muss die Projektleitung gezielt handeln, wenn ein Projektmitarbeiter seine Leistung nicht bringt oder durch sein Verhalten die Zusammenarbeit stört. Die Frage lautet nur, inwieweit die Projektleitung solche Probleme lösen muss bzw. wer für die Lösung der Probleme verantwortlich ist, wenn der Projektleiter keine Möglichkeiten mehr hat, die Probleme mit dem Mitarbeiter zu lösen. Die Führungsaufgabe des Projektleiters besteht darin, Probleme mit einem Lösungsvorschlag bzw. einer Forderung dorthin zu bringen, wo sie gelöst werden müssen. Letztlich geht es um die Frage, inwieweit sich die Projektleitung Zeitprobleme, mangelndes Know-how oder eine grundsätzlich negative Einstellung des Projektmitarbeiters aufs Auge drücken lässt. Ein klares Rollenverständnis entlastet die Projektleitung erheblich im Umgang mit Führungsproblemen. Im Rahmen meines projektbegleitenden Coachings für einen Projektleiter eines Infrastrukturprojektes zogen sich immer wieder Fragen zur Rolle und zur Verantwortung durch. Über die Arbeit mit Aufstellungen wurden organisationale Zusammenhänge sichtbar, auch die Rollen und Verantwortung des Lenkungsausschusses und der Linienorganisation. Der Coachee stellte dabei u.a. fest, dass ihm vom Lenkungsausschuss Druck ohne Verbindlichkeit gemacht wurde. Es kam zu einer Verantwortungsübernahme ohne Mandat. Dies führte dazu,

dass der subjektiv gefühlten Führungsverantwortung der organisationale Rückhalt fehlte. Dies führte zur Verunsicherung sowohl des Projektleiters als auch innerhalb seines Projektteams. Wir haben in einer Coachingsitzung das Setting so geändert, das wir den Mitarbeiter, mit dem es die größten Probleme gab mit in das Coaching geholt haben (in Ab- und Übereinstimmung mit allen Beteiligten). Einer meiner Aufgaben an die beiden Teilnehmer war, auf dem Flipchart ein Bild ihrer Projektsituation zu malen. Dieses lies ich dann vom jeweils anderen erläutern, was er daraus abliest. Es war für mich und die Teilnehmer überraschend, wie treffsicher die Situation dargestellt und eingeschätzt wurde. Dies war eine sehr gute Grundlage für die nun folgende Rollen- und Verantwortlichkeitsklärung.

5.4 Zukunftsangst (nach Projekt)

Ein Bestandteil der Projektarbeit ist, das diese auch endlich ist. Das führt automatisch dazu, das die Mitglieder des Projektteams nach Abschluss des Projektes andere Aufgaben übernehmen. Wenn dieser Übergang nicht oder schlecht organisiert ist, führt dies zu Ängsten bei den Beteiligten. Der Umgang mit diesen Ängsten kann zu individuellen Strategien führen, welche wiederum den Projekterfolg in Frage stellen. Ich habe dies an mehreren Beispielen erlebt und als Supervisor und Coach bearbeitet. Das prägnanteste Beispiel war ein Coaching eines Projektleiters. Dieser war für ein Projekt mit einem Volumen von ca. 160 Mio. Euro in Südostasien verantwortlich. Er arbeitet als Freiberufler und war für Jahre vollständig vom diesem Projekt absorbiert. Das Projekt brachte es mit sich, das er ständig zwischen Deutschland, China, den USA und Südostasien pendelte, was zu einer Abschwächung der sozialen Bindung in seiner Heimat führte. Die Coachingsitzung startete mit seinem ersten Anliegen, wie er mit Konflikten mit Projektmitgliedern umgehen soll. Es führte aber schnell zu seinen Ängsten, was er nach dem sich abzeichnenden Projektende machen soll. Darunter lag aber auch die fortwährende und schon länger andauernde Arbeitsbelastung. In der Arbeit mit ihm habe ich den Begriff der „interessierten Selbstgefährdung“ als Gegenpol zur „Selbstfürsorge“ verwendet. „Psychologisch betrachtet, ist Selbstfürsorge die Kompetenz, mehr oder weniger effektiv für die eigene physische und psychische Gesundheit zu sorgen, ob im Privatleben oder im Berufsleben. ... Gesundheit steht in Konkurrenz zu anderen Werten, mit denen sie ausbalanciert werden muss. Eine Haltung wie die einer interessierten Selbstgefährdung macht das deutlich. Gemeint sind Arbeitnehmer, die sich sehenden Auges dafür entscheiden, ihre physische und/ oder psychische

Gesundheit am Arbeitsplatz zu riskieren, um etwas zu gewinnen, was ihnen – zumindest hier und jetzt – als wertvoller erscheint: z.B. Anerkennung ... zu erhalten und Karriere zu machen“ (Haubl, S. 68). Dem Coachee wurde mit dem Ende des Projektes bewusst, wie stark er Raubbau an sich und seiner sozialen Bindung betrieben hat. Die Sitzung endete mit dieser Erkenntnis, eine weitere Sitzung fand nicht statt. Nach einem Zeitraum von 6 Monaten traf ich in den Coachee in einem anderen Kontext. Er sagte mir, dass er in eine tiefe Depression gerutscht ist und diese jetzt psychotherapeutisch und medikamentös behandelt. In diesem Fall war das Ende des Projektes der Zeitpunkt der Reflexion des eigenen Handelns mit einer Heftigkeit, die eine Selbstfürsorge ohne Hilfe von Therapeuten nicht mehr zuließ.

In einem zweiten Fall stieß ich auf das Phänomen der bewussten Projektverzögerung aus Selbstschutz. Die Projektmitarbeiter gehören zu einem deutschlandweit agierenden Unternehmen und wickelten in einer eigens gegründeten Projektorganisation ein Großprojekt in ihrer Heimatstadt ab. Das Ende des Projektes war in ihrer Wahrnehmung gleichbedeutend mit einer Versetzung in eine andere Stadt, einen damit verbundenen Umzug und einer Entwurzelung aus ihrem bisherigen sozialen Umfeld. Diese Ängste wurde nie an- und ausgesprochen. Stattdessen wurde unter verschiedensten Vorwänden der Projektabschluss um Jahre hinausgezögert. Zur Sprache kam dies erst in einem von mir moderierten Projektworkshop, wenn logischerweise auch nicht in dieser Klarheit. Im Workshop konnten wir herausarbeiten, was die Führungskräfte an ihren Mitarbeitern schätzen und was die Mitarbeiter wiederum ihrerseits von den Führungskräften benötigen. Es eröffnete sich eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten an anderer Stelle im Unternehmen ohne die Heimatstadt zu verlassen. Dieser Workshop drei Jahre eher hätte dem Unternehmen viel Geld erspart und den Projektnutzen eher eintreten lassen.

5.5 Veränderungsprojekte, Wandel gestalten

Eine Besonderheit bilden Veränderungsprojekte. Diese werden oft auch synonym als oder in Verbindung mit Change Management, Veränderungsprozess, Strukturwandel oder Restrukturierung genannt. Allein in der unterschiedlichen möglichen Wortwahl liegt eine Unsicherheit, ob es sich hier um ein Projekt handelt, welches per Projektdefinition ein Anfang und ein Ende, eine temporäre Organisation, ein Budget und klare Projektziele hat. Dem gegenüber steht der Begriff Prozess, welcher eher auf die kontinuierliche Verbesserung abzielt. Unabhängig der Benennung zielen

beide auf die Veränderung der Organisation hin, auf den Wandel. Sie stehen damit in direkter Wechselwirkung zur Organisationsentwicklung.

Supervision kann daran arbeiten, die ungeplanten Folgen geplanten Wandels möglichst frühzeitig zu erkennen bzw. zu bearbeiten.

5.6 Interne Veränderung durch Projekte

Für die Projektbeteiligten besteht hier die Situation, dass sie mit unterschiedlichem Bezug zur zu verändernden Organisation stehen. Die Beteiligten sind die Stakeholder des Projektes. Für den Begriff Stakeholder gibt es in der deutschen Sprache kein entsprechendes Äquivalent. Das Glossar des Projektmagazins sagt hierzu „Als Stakeholder wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.“ Einfacher jedoch lässt es sich mit Projektbeteiligte und Projektbetroffene übersetzen. In der betrachteten Konstellation sollen die Projektbeteiligten mit dem Projekt auch ihre eigene Arbeitswelt mit ändern.

Der Autor kann ein Beispiel aus eigener Erfahrung benennen, wo in dieser Konstellation Supervision hilfreich war. Im Projekt ging es um eine Software-Migration innerhalb einer Verwaltung, bei dem u.a. die Eigentümerschaft für einen Teil der Software von einer Fachabteilung in eine andere wechseln sollte. Die Migration ging nicht voran, Projektergebnisse wurden nicht erarbeitet, die Kommunikation zwischen den Abteilungen war geprägt von Misstrauen und gegenseitigen Vorwürfen. Das Projekt hatte zwei Jahre Verzug, gleichzeitig gab es jedoch infolge regelmäßiger Software-Upgrades durch den Hersteller den Druck, an der Software weiter zu arbeiten. Dieser Druck führte zu weiteren Spannungen auch innerhalb des Teams. Zusätzlich wurde von der übergeordneten Verwaltungsleitung Ergebnisse eingefordert. In der Supervision mit dem Team der Abteilung A kamen die Veränderungsängste zum Vorschein. Mit dem (teilweisen) Verlust der Eigentümerschaft an der Software wurde die Ungewissheit um die eigene berufliche Zukunft bis hin zur Angst um den Arbeitsplatz verbunden. Vorteile der Migration wurden zwar erkannt, ordneten sich aber der Verunsicherung unter. Die Verweigerungshaltung war die einzige Handlungsoption, die Team A in unterschiedlicher Variation zur Verfügung hatte. In der Supervision wurde verschiedene Szenarien durchprobiert, vom „weiter wie bisher“ über „Totalverlust“ bis hin zu „Kooperation“. Die Supervisanden erlebten die Möglichkeiten und konnten auch die Rolle der Abteilung B einnehmen, welche zukünftig Aufgaben der

Softwareverwaltung übernehmen sollten. Dabei wurde u.a. ersichtlich, dass sich zwar die Aufgaben des Teams A ändern, aber aufgrund zusätzlicher Anforderungen aus der Software genug Arbeit für Team A und B verbleibt und die neue mögliche Arbeitsteilung sogar Chancen auf persönliche Weiterentwicklung enthielt. Einige Zeit nach dem Abschluss des Supervisionsprozesses erhielt ich von einem der Teilnehmer von seiner persönlichen E-Mail-Adresse aus das Feedback, dass die Migration erfolgreich abgeschlossen wurde.

5.7 Das temporäre Team

Projekte zeichnen sich per Definition dadurch aus, dass die Zusammenstellung der beteiligten Personen und die Art der Zusammenarbeit Änderungen unterworfen sind und ein definiertes Ende haben. Dabei können folgende Effekte aufeinander treffen:

- Die Teammitglieder kommen aus unterschiedlichen Hierarchien.
- Sie haben einen unterschiedlichen beruflichen Kontext, verschiedene Ausbildungen und Erfahrungen.
- Sie treffen auf einen Unterschied zwischen Projektführung und Linien- bzw. Fachkräfteführung.
- Sie kommen in zum Teil schnell wechselnde Teams, je nach Anforderung und Projektphase, neue und alte Teammitglieder müssen sich aufeinander einstellen.
- Projektarbeit wird außerhalb der Linienhierarchien durchgeführt, was nicht in der Hierarchie ist, wird nicht gewürdigt.

Diese Effekte bedingen eine notwendige ständige Reflexion des Einzelnen zu seiner Rolle und Stellung im Team. Aus meinen Supervisionen gibt es zwei Beispiele, wo Supervision und Coaching hier unterstützt hat.

Im ersten Fall war der Supervisand ein Projektleiter eines großen Infrastrukturprojektes. In der Sitzung berichtete er davon, dass er ständig neue Leute ins Projektteam bekommt und diese nach kurzer Zeit wieder „in die Linie verschwinden“. Diese Unruhe lässt das Projektteam nicht in Ruhe ins Arbeiten kommen. Wir bearbeiten die Situation in der Supervision mit einer Aufstellung. Die Organisationszusammenhänge und die Positionen der handelnden Personen werden sichtbar. Der Supervisand nimmt im Rollenwechsel die Positionen der Linienhierarchien ein und versteht besser deren Zwänge. Daraus kann er für sich ableiten, wie er sein Anliegen unternehmensintern besser platzieren kann.

Im zweiten Fall hatte ich eine Projektteam-Supervision, bei der von 4 Teilnehmern zwei Angestellte des projektausführenden Unternehmens waren und die beiden

anderen Freiberufler. Es ging im Fall um Verantwortungsübernahme. Ich arbeitete mit einer Aufstellung zum Wort „Verantwortung“, bei dem ich das auf eine Moderationskarte geschriebene Wort in die Mitte legte und die Teilnehmer bat, sich zur „Verantwortung“ zu positionieren. Alle vier standen im Kreis um die Moderationskarte eng nebeneinander. Die auf dem ersten Blick harmonische Aufstellung weckte mein Zweifel. Ich überhöhte die Aufstellung mit der Aufforderung, doch noch enger zusammen zu rücken, wenn es schon so harmonisch wäre. Dies rief Widerstand hervor. Mit dem Widerstand und der Reflexion darüber war es möglich, unterschiedliche Arten von Verantwortung (Fachverantwortung, Projektverantwortung) sichtbar zu machen. Es wurde klar, dass die Projekthierarchie eine andere sein muss, das aber gleichzeitig insbesondere die Freiberufler aufgrund ihres beruflichen Kontextes ein wertvoller Bestandteil des Teams sind. Es wurde auch sichtbar, dass die Freiberufler ihre Position anders einschätzten, weil dieses Projekt direkt für ihren Lebensunterhalt sorgte, was bei den Angestellten nicht der Fall war.

Ein Sonderfall ergibt sich, wenn Mitarbeiter gleichzeitig in mehreren Projektteams sind oder zu Projektende in ein neues Team wechseln. Sie sind dann im alten Team mehr oder weniger formal verabschiedet, „nicht mehr im alten“. Gleichzeitig aber im neuen Team noch nicht angekommen. In meiner Praxis als Projektleiter wurde mir ein junger Kollege zugeordnet, der genau in dieser Situation war. Er wurde aus dem ihm lieb und vertraut gewordenen Team herausgenommen und in ein neues „gesteckt“. Gleichzeitig hatte er aber noch Restleistungen im alten Projekt zu erbringen. Zu merken war es daran, dass er ein Großteil seiner Arbeitszeit noch im alten Büro mit Restleistungen erbrachte und die Pausen mit dem bisherigen Team verbrachte. Auch wenn meine Rolle hier nicht die des Supervisors und Coaches war, nutzte ich jedoch das Wissen daraus. Notwendig war ein Ritual, mit dem er im alten Team verabschiedet wird. Wo seine bisherige Leistung gewürdigt wird und er Anerkennung erhält. Und wo ihm das neue Team zeigt, dass er jetzt hier gebraucht wird und willkommen ist. Dieses Ritual führten wir auf einer Firmenveranstaltung durch, die Würdigung erfolgte durch seinen bisherigen Projektleiter. Physisch ging er auf dieser Veranstaltung von einem Team zum anderen, er wurde dort entlassen und hier neu aufgenommen.

6 Nutzen von Supervision und Coaching in der Projektarbeit

Im Projektmagazin war zu lesen: „Mit anderthalb Jahren Verzögerung ist Anfang dieser Woche die Verwaltungssoftware "KoPers" in Betrieb gegangen. ... Da die 100-Millionen-Euro-Software bislang nicht funktionierte, sind 20 Millionen Euro Mehrkosten entstanden. Laut Gutachter seien "zwischenmenschliche Verwerfungen" Schuld an der Verzögerung des Großprojekts. Erst eine neue Projektleitung schaffte Abhilfe.“ (Projektmagazin). Ein ähnliches Beispiel einer Verzögerung einer Softwareeinführung hab ich selber erlebt und in dieser Arbeit an geeigneter Stelle verwendet.

In der einschlägigen Projektmanagementliteratur wird immer wieder auf eine notwendige Professionalisierung des Projektgeschäftes verwiesen.

Regelmäßig beim Vorstellen des Beratungsangebotes für die supervisorische Projektbegleitung wird nach den Kosten und dem messbaren Nutzen gefragt. Die Kosten sind recht schnell über eine Hochrechnung möglicher Sitzungen ermittelbar. Mit dem messbaren Nutzen ist dies schon schwieriger. In dem Projektumfeld, in dem ich unterwegs bin, wird versucht, mit Zahlen und eingesparten Geld Nutzen nachzuweisen. Dies ist jedoch kein Ansatz, mit dem Beratungserfolg messbar wäre. Ich nutze eine alternative Argumentation, indem ich den Auftraggeber bitte, den Schaden abzuschätzen, der entstehen könnte, wenn im Projekt Probleme auftreten. Als nächstes frage ich, was den eine gute Risikominimierung wäre. Zwei weitere Themen werden oft noch besprochen. Zum einen ist dies der Zeitbedarf, den die Beratung hat. Der Auftraggeber sieht dies oft als „zusätzlich“ zur Projektarbeit an. Hier gilt es zu überzeugen, dass die Beratung Teil der Arbeit ist unter dem Motto „In der Arbeit über die Arbeit zu sprechen“. Hilfreich ist hier das Bild mit dem Holzfäller, der im Wald Bäume fällt, aber sich keine Zeit nimmt, die Axt zu schärfen. Zum anderen nutze ich argumentativ die „Null-Option“. Als einfache Frage dient „Was passiert, wenn nichts passiert?“. Ab diesem Gesprächszeitpunkt spielt die Kosten/Nutzen-Rechnung oft keine Rolle mehr.

7 Schritte zur Einbindung von Supervision und Coaching in die Projektarbeit

Aus der heute intensiveren Projektarbeit ergeben sich wie weiter oben geschildert neue Anforderungen an die Beteiligten. Diese Anforderungen sind im Kontext des gesellschaftlichen Wandels zu sehen und unterliegen gleichzeitig der weiteren Subjektivierung von Arbeit. Supervision und Coaching können dort unterstützend

wirken. Würde es dann nicht Sinn machen, für die Projektdauer die Projektkontrolle des Supervisors und Coach zu besetzen? Die Idee dahinter ist, nicht erst zu warten, bis große Probleme auftreten, sondern bereits projektbegleitend die Reflektion des eigenen Handelns und der Interaktion mit anderen zu ermöglichen. Als Zielgruppe hierfür kommt der einzelne Projektmitarbeiter in Betracht. Dies wäre unabhängig von dessen Position in der Projektorganisation und Projekthierarchie. Als zweite Zielgruppe ist das Projektteam zu identifizieren. Gerade für das temporäre Team mit oft wechselnder Besetzung und Aufgaben ist eine kontinuierliche Begleitung hilfreich. Eine dritte Zielgruppe entsteht beim projektbezogenen Aufeinandertreffen von Stakeholdern aus unterschiedlichen Organisationen. Spannungen, die z.B. aus unterschiedlichen Unternehmenswerten, Organisationszielen oder auch konkurrierenden Interessen entstehen können in der Supervision bearbeitet werden. Die Methodik des Projektmanagements sieht für diese Beratungsfunktion die Rolle der Projektsicherung vor, wenn auch bisher im Detail inhaltlich etwas anders belegt. In meiner Praxis habe ich ein Projekt als Berater begleitet, indem alle drei Zielgruppen Beratungsbedarf anmeldeten. Im Einzelsetting habe ich mehrere Sitzungen mit dem Projektleiter durchgeführt. Es ging u.a. um Fragen der Führungsverantwortung, der eigenen Rolle, der Abgrenzung und der Work-Life-Balance. Im Teamsetting ging es um Rollen- und Verantwortungsklä rung sowie um den Umgang mit schwierigen Stakeholdern. Im Gruppensetting mit Projektbeteiligten aus verschiedenen Organisationen ging es um Akzeptanz, Würdigung der geleisteten Arbeit (des „Alten“), Verstehen der neuen Projektbeteiligten in einer neuen Projektphase (des „Neuen“) und Herstellen der Arbeitsfähigkeit. In der Nachschau betrachtet spielten die Themen aus Einzel-, Team- und Gruppensetting zusammen. So hatten Unsicherheiten im Rollenverständnis des Projektleiters Ausstrahlung auf die Zusammenarbeit und die Themen in der Gruppe und tauchten dort (wenn auch nicht sofort im erkennbaren Kontext) auf. Das Feedback aus den Sitzungen war durchweg positiv. Auch nach Abschluss der Beratung und Projektbegleitung wurde ich mehrfach auf diese Art der Projektsicherung angesprochen.

Beim Verweis auf die Projektmanagementmethodik PRINCE2 sind es folgende Bereiche des Projektes, bei denen Supervision und Coaching Unterstützung geben kann:

- Risikomanagement
- Stakeholdermanagement
- Projektorganisation und –kommunikation
- Verantwortungs-, Konflikt- und Entscheidungsmanagement

Hier geht es also um eine Erweiterung des altbekannten magischen Projekt-Dreiecks von Kosten, Terminen und Qualitäten um weitere Faktoren wie Kommunikation, Entscheidungen, Verantwortung, Konflikte und auch Vertrauen.

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und nur die im Literaturverzeichnis angeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Insbesondere versichere ich, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken (inkl. Internetinhalte) als solche kenntlich gemacht habe.

Leipzig, den 19.08.2014



Ingolf Speer

Literaturverzeichnis:

Becke, Guido/ Tietel, Erhard (2013): Editorial, In Zeitschrift für Supervision, Achtsame Organisationen Heft 03/2013, S. 2

Belardi, Nando (2009): Supervision, Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 3.Aufl. München: C.H.Beck

Haubl, Rolf/ Voß, Günter G./ Alsdorf, Nora/ Handrich, Christoph (Hrsg.) (2013): Belastungsstörung mit System, Die zweite Studie zur psychologischen Situation in deutschen Organisationen, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht

Özdemir, Hüseyin (2009): Organisationsentwicklerische Implementierung eines Projektmanagement-Systems. In: H. Pühl (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung S. 251 bis 268, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009,

Project Management Institute, Inc (Hrsg) (2008) PMBOK® Guide, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4. Ausgabe,

The Stationery Office (TSO, Hrsg.) (2009): PRINCE2™, Handbuch des Projektmanagement, Projects in Controlled Environment

Thieme, Helmut Dr. (2009): Supervision im Projektzusammenhang, Stand – Spezifik – Perspektive, Abschlussarbeit im postgradualen Zertifikatsstudiengang „Supervision“, nicht veröffentlicht

Aus dem Projektmagazin www.projektmagazin.de (nur online erscheinendes Medium):

Müller, Gisela (2003): Ein internationales Projekt für starke Nerven: Microzonation gegen Erdbebenschäden. (www.projektmagazin.de, Ausgabe 05/2003) https://www.projektmagazin.de/artikel/ein-internationales-projekt-fuer-starke-nerven-microzonation-gegen-erdbebenschaeden_6612

<https://www.projektmagazin.de/news/verwaltungs-projekt-zwischenmenschliches-kostet-20-millionen-euro>, News 2014 vom 26.02.2014